http://dx.doi.org/10.18778/8088-614-8.05

Olga Samuel-Idzikowska*

Kreatywność jako kompetencja zawodowa

Streszczenie: w dzisiejszych czasach, kapitał ludzki jest zdecydowanie najcenniejszym bogactwem współczesnych przedsiębiorstw. Uwzględniając zmienność otoczenia i konieczność ciągłego wyróżniania się na rynku, kreatywność, jako kompetencja zawodowa pracowników, wydaje się być jednym z kluczowych czynników wpływających na sukces organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest podkreślenie znaczenia kreatywności, jako elementu kapitału ludzkiego. Ukazanie, w jaki sposób kreatywność od cechy, dostępnej każdemu człowiekowi, ewoluuje do kompetencji zawodowej niezwykle pożądanej na współczesnym rynku pracy. Zwrócono także uwagę, na przyczyny zanikania kreatywności u ludzi dorosłych. W opracowaniu przedstawiono wynik badania pilotażowego, przeprowadzonego w okresie kwiecień/maj 2016 z udziałem 40 studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Celem badania była diagnoza gotowości studentów do stosowania narzędzi kreatywnych w przyszłej pracy zawodowej.

Słowa kluczowe: kreatywność, innowacyjność, rozwój, kapitał ludzki, kompetencje zawodowe.

Wstęp

Otoczenie organizacji zmienia się na tyle dynamicznie, że nie sposób nie docenić w dzisiejszych czasach potęgi tkwiącej w potencjale ludzkim. Konieczność budowania przewagi konkurencyjnej i ciągłego rozwoju wymusza na organizacjach generowanie coraz to nowych pomysłów. Istnieje ogromne zapotrzebowanie na innowacyjność, wynikające z chęci wyróżnienia się spośród już istniejących firm i produktów. Stworzenie czegoś ciekawego i oryginalnego leży u podstaw rozwoju i z tych właśnie powodów kapitał ludzki jest zdecydowanie największym bogactwem współczesnych przedsiębiorstw. Wdrażanie innowacji to w dzisiejszych czasach kluczowy czynnik wpływający na sukces organizacji [Klejnowska, 2011: 89]. Za sukcesem każdej firmy stoją ludzie, dlatego

* Mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania.

to właśnie kapitał ludzki stanowi element decydujący o osiągnięciach firmy. Co za tym idzie, wymagania stawiane przed kandydatami na współczesnym rynku pracy są wysokie. Bardzo często kreatywność jest postrzegana jako cecha znacznie podwyższająca wartość kandydata, kluczowa przy zatrudnieniu.

Celem niniejszego opracowania jest podkreślenie znaczenia kreatywności jako elementu kapitału ludzkiego; ukazanie, w jaki sposób kreatywność od cechy dostępnej każdemu człowiekowi ewoluuje do kompetencji zawodowej niezwykle pożądanej na współczesnym rynku pracy. Każda innowacyjna organizacja ma swoje źródło w kreatywnym potencjale jednostek ją tworzących. Istotne jest umiejętne dobieranie pracowników w twórcze zespoły, dzięki którym organizacja staje się innowacyjna.

Punktem wyjścia rozważań jest ustalenie przyczyn zanikania potencjału kreatywności u ludzi dorosłych. To problem z pewnością złożony. Przyczyn zanikania tej cechy można upatrywać w historii i tradycji narodu, w wychowaniu w rodzinie czy też w kształtowanej przez dziesiątki lat gospodarce. Jako jedną z głównych przyczyn wskazuje się obowiązujący system edukacji – i na tym aspekcie autorka koncentruje swoje rozważania. Każdy człowiek rodzi się kreatywny, jednak w wyniku wtłaczania w schematy już na etapie wczesnoszkolnym nasza kreatywność stopniowo zanika, m.in. z powodu konieczności dostosowania się do obowiązujących norm społecznych. Świadomość roli, jaką odgrywa kreatywność, powraca najczęściej na etapie studiów. W tym czasie zaczyna być rozwijana, w momencie kiedy kształtuje się już osobowość zawodowa i pojawia świadomość wagi, jaką ta cecha ma zarówno w karierze zawodowej, jak i życiu osobistym.

Istota kreatywności

Idąc za definicją Kosieradzkiej, „kreatywną jednostką jest osoba posiadająca szereg cech osobowościowych takich jak: otwartość na doświadczenie, dociekliwość, wrażliwość, sprzeczność wewnętrzną, wytrwałość, nonkonformizm, wysoką motywację wewnętrzną, tolerancyjność, zorientowanie na przyszłość, skłonność do ryzyka, odwagę, pozytywny stosunek do siebie, poczucie wartości, samoakceptację, wysoką samoocenę, odpowiedzialność, siłę ego, dojrzałość emocjonalną, plastyczność, szerokie, choć wybiórcze zainteresowania” [Kosieradzka, 2013: 50].

Zdaniem Nollkego człowieka o kreatywnej osobowości wyróżniają następujące cechy:

– potrafi trafnie rozpoznawać problemy, badać nowe możliwości, wychodząc poza schematy myślowe;
– umie myśleć elastycznie, rozważać wiele możliwości, ma wszechstronne wykształcenie;
– potrafi myśleć dywergentnie, ma umiejętność odkrywania pobocznych aspektów problemu, jest oryginalny;
– jest silnie zmotywowany do pracy, czerpie z niej przyjemność;
– posiada duże doświadczenie, szczególne umiejętności, własny *know-how*;
– nie zadowala się pierwszym pojawiającym się rozwiązaniem, ma dużo energii i jest odporny na stres;
– ma zdolność oceny faktów pod kątem rozpoznawania nośnych rozwiązań, wydobywania obiecujących pomysłów, potrafi krytycznie spojrzeć na mankamenty [Nollke, 2008: 17–18].

Ambile twierdzi, że kreatywność jest podstawą twórczego myślenia. Na tę kompetencję składają się trzy elementy: 1) wiedza (wiedza techniczna, znajomość procedur i kwalifikacje intelektualne); 2) umiejętność twórczego myślenia (decyduje o tym, jak elastycznie i z jaką wyobraźnią ludzie podchodzą do problemów); 3) motywacja (zewnętrzna, np. premie i awanse, oraz wewnętrzna, np. pasje i zainteresowania) [Skrzyńska, 2011: 207].

Kreatywność jest cechą indywidualną i u każdego może przejawiać się w inny sposób.

Obecna wiedza na temat cech, jakimi charakteryzuje się jednostka kreatywna, jest szeroka, różne są też klasyfikacje tych cech. Wyróżnia się cechy będące uzupełnieniem kreatywności i cechy kluczowe, stanowiące jej kwintesencję. Do tych ostatnich zaliczają się przede wszystkim ciekawość i dociekliwość, odwaga do podejmowania nowych działań, których konsekwencje nie są do końca przewidywalne, a co za tym idzie – skłonność do ryzyka połączona z otwartością na nowe doświadczenia. Zorientowanie na przyszłość oraz ciągłe wychodzenie poza schematy połączone z akceptacją siebie i innych tworzą kreatywną postawę. Duże znaczenie ma także umiejętność myślenia dywergentnego, spopularyzowanego ponad 40 lat temu przez psychologa Guilforda. Myślenie dywergentne oznacza podchodzenie do problemów w sposób otwarty, nieformalny i na luzie – jest to przeciwieństwo podejścia logicznego, planowanego i racjonalnego. Polega na wyłączeniu blokad myślowych i krytycznych zarzutów; im bardziej dywergentnie ktoś myśli, tym bardziej jest kreatywny [Nollke, 2008: 14]. Badacz wskazuje, że myślenie dywergentne odgrywa ogromną rolę w kreatywności, jednak niezbędne do niego jest myślenie konwergentne.

W tabeli 1 przedstawiono różnice między myśleniem konwergentnym a dywergentnym.

Tabela 1. Różnice między myśleniem konwergentnym a dywergentnym

Myślenie konwergentne/wertykalne	Myślenie dywergentne/lateralne
Logiczne, racjonalne	Swobodne, skojarzeniowe
W jednym kierunku	W wielu kierunkach
Pozostające w temacie	Odbiegające od tematu
Jednolite, wolne od sprzeczności	Różnorodne, dopuszczające sprzeczności
Prowadzące do standardowych rozwiązań	Tworzące nowe sposoby postępowania
Krytyczne zarzuty ulepszają myślenie konwergentne	Krytyczne zarzuty hamują myślenie dywergentne
Jedno właściwe rozwiązanie	Wiele oryginalnych rozwiązań

Źródło: Nollke, 2008: 15.

Umiejętność rozpoznawania tych cech i dostrzegania korzyści płynących z różnorodności pozwala tworzyć twórcze zespoły, które w wyniku synergii wytwarzają całkiem nowe, oryginalne produkty bądź pomysły. Takie cechy są niezbędne do tego, by organizacja stała się innowacyjna.

Innowacyjność jako zdolność do pobudzania innowacji jest następstwem i wynikiem procesów kreatywności, czyli wykorzystania efektu twórczego w praktyce. Rozwój organizacji zależy zatem od kreatywności i innowacji, które stymulują zmiany dla dobra organizacji [Brzeziński, 2009: 36]. Innowacyjność organizacji niesie ze sobą rozliczne korzyści, dlatego też kreatywność zdecydowanie warto rozwijać. Na innowacyjność organizacji składa się wiele czynników: poczynając od zatrudniania kreatywnych jednostek o określonych kompetencjach pracowniczych, rozmyślnie łączonych w zespoły i bezustannie motywowanych do twórczej pracy; poprzez wdrażanie rozmaitych narzędzi mających na celu pobudzanie kreatywności; skończywszy na kulturze organizacyjnej, która w dużej mierze wpływa na innowacyjność organizacji i jej zdolność do uczenia się.

Kreatywność a system edukacji

Każdy człowiek ma mniejszy lub większy potencjał kreatywności, który może odkrywać, wykorzystywać i rozwijać. Niektórzy są jednak dużo bardziej kreatywni od innych [Nollke, 2008: 17–18]. Dlaczego tak jest? Otóż zdolności twórcze zostają niejako stłumione w trakcie procesu

dojrzewania człowieka przez okoliczności i uwarunkowania, które określa się mianem barier twórczego myślenia. Goble przytacza interesujące wyniki badań, z których wyciąga wniosek, że „każdy rodzi się z twórczymi zdolnościami, które w dziwny sposób znikają w procesie dorastania” [Goble, 1972: 21]. Badając zdolności kreatywne różnych grup wiekowych, Goble stwierdził, że w grupie 5-latków za jednostki twórcze można było uznać aż 90% badanych, w grupie 7-latków (czyli uczniów, którzy rozpoczęli zajęcia szkolne w wieku 6 lat) już tylko 10%, a w grupie osób 43–45 lat zaledwie 2% [Broniewska, 1996–1997: 34–35].

Film Wagenhofera pt. *Alphabet* dosadnie pokazuje problem zabijania kreatywności na etapie szkoły. Z obrazu wynika, że 98% dzieci po urodzeniu ma wysokie IQ, ale po ukończeniu szkoły zaledwie 2% z nich osiąga takie same wyniki. Główne przesłanie filmu brzmi, że winna tej sytuacji jest przesadnie ustandaryzowana edukacja, oparta na współzawodnictwie i wymiernych ocenach, która zabija dziecięcą kreatywność i wyobraźnię, ucząc szablonowego myślenia. Film w interesujący sposób pokazuje, jak współczesny system edukacji determinuje sposób patrzenia na świat i kształtuje osobowość [Wagenhofer, 2013].

Kreatywność zostaje zatem stłumiona już na etapie wczesnej edukacji szkolnej, kiedy pojawia się konieczność dostosowania do obowiązujących norm i schematów. System edukacji wczesnoszkolnej opiera się w większości na odtwórczych działaniach, a efekty nauki i postępów dają się łatwo sprawdzić np. za pomocą testów, których wynik jest jednoznaczny. Z całą pewnością ułatwia to pracę nauczycielom, natomiast utrudnia rozwój kreatywności wśród uczniów.

Na etapie edukacji podstawowej i ponadgimnazjalnej problem tłumienia potencjału twórczego jest marginalizowany, jednak powraca w okresie studiów.

Żylińska zadaje trafne, skłaniające do refleksji pytanie: „Czy chcemy przygotowywać młodych Polaków do roli kreatywnych, myślących innowacyjnie twórców, czy raczej będziemy wspierać naukę »po śladzie« i nagradzać tych, którzy potrafią powielać cudze schematy? Czy celem jest wychowanie ludzi umiejących wyrażać własne, czy cudze myśli? (…) Czy chcemy rozwijać u uczniów jedynie tzw. twarde kompetencje, które łatwo sprawdzić za pomocą testów, czy również te miękkie, o które coraz głośniej dopominają się pracodawcy?” [Żylińska, 2013 :7]. Żylińska proponuje całkowitą zmianę dotychczasowego systemu edukacji: zastąpienie go edukacją opartą na rozwijaniu kreatywności i samodzielnego myślenia. Te założenia wydają się słuszne, gdyż – jak wskazuje Penc – „w polskich przedsiębiorstwach kapitał intelektualny pracuje słabo. Wykorzystywany jest przeciętnie w granicach 10–15%. A więc w 70–80% jest to kapitał, który faktycznie nie pracuje. Kapitał ten trzeba

zatem rozwijać, trzeba w niego inwestować i doskonalić go, gdyż jego wartość szybko się dezaktualizuje, a każda firma ponosi z tego powodu wysokie koszty – koszty niewykorzystanych możliwości" [Penc, 2000: 9].

Szkoły wyższe w największym stopniu zobligowane są do tego, aby rozwijać kompetencje dostosowane do aktualnych potrzeb rynku. Sposób kształcenia studentów powinien być w dużej mierze uwarunkowany czynnikami zewnętrznymi, tak aby absolwenci mogli płynnie wejść na rynek pracy, umiejąc dostosować się do jego oczekiwań. W związku z tym obecne podejście do jakości kształcenia opiera się na złożeniu, że wiedza jest czynnikiem istotnym, ale tylko jednym z kilku składających się na kompetencje zawodowe absolwentów, ponadto jest czynnikiem najszybciej ulegającym dezaktualizacji. Z tego właśnie powodu kładzie się nacisk na kształtowanie umiejętności, przede wszystkim umiejętności wykorzystywania zdobytej wiedzy i przekładania jej na konkretne działanie, zastosowania jej w środowisku pracy. Ważne są także umiejętności poszukiwania i uaktualniania wiedzy, co jest podstawą tworzenia organizacji uczącej się. W obecnych czasach trzeba również kształtować postawę twórczą, która bezpośrednio przekłada się na to, czy człowiek wykorzystuje swój potencjał. „Postawa twórcza zdaje się być zaciekawieniem wobec rzeczy i ludzi, powiązanym z wrażliwością na występujące w nich braki i niedoskonałości oraz z aktywnością ukierunkowaną na ich eksplorację i udoskonalenie. Tak rozumiana postawa twórcza jest wielorako uwarunkowana, wewnętrznie (podmiotowo) i zewnętrznie (przedmiotowo)" [Kosieradzka, 2013: 51–52].

Stąd też na uczelniach wyższych powstają nowe kierunki i przedmioty, które mają rozwijać odpowiednie kompetencji u przyszłych liderów, dostosowane do potrzeb rynku. Następuje całkowita zmiana w podejściu do nauczania. Stosowane są metody aktywizujące studentów, ćwiczenia i zadania mające stymulować mózg, z naciskiem na pobudzanie prawej półkuli. Zachęca się studentów do twórczego rozwiązywania problemów poprzez wychodzenie poza schematy. Prezentuje się metody heurystyczne jako wspomagające twórcze myślenie. Przekazując studentom wiedzę na temat funkcjonowania mózgu, motywując ich do stosowania dostępnych narzędzi, czyli nabywania umiejętności przekuwania zdobytej wiedzy w praktyczne działanie, oraz wskazując korzyści płynące z tego typu działania, kształtując postawę otwartości, modeluje się kompetencje pracownicze.

Rozwój kreatywności jako podstawa innowacyjności organizacji

Rozwijanie kompetencji zawodowych to proces trwający całe życie. Rozpoczyna się zazwyczaj na etapie studiów i jest kontynuowany przez cały okres pracy zawodowej, kiedy to umiejętności i wiedza przeplatają się ze sobą w zależności od aktualnych potrzeb zarówno pracownika, jak i całej organizacji, w której pracownik się znajduje. Rozwijanie kreatywności staje się coraz ważniejsze w edukacji menedżerskiej. Można przyjąć, że obecnie kreatywność z indywidualnej cechy ewoluuje do kompetencji zawodowej. Wynika to ze świadomej edukacji, podejmowanych licznych działań mających na celu rozwój trzech komponentów: wiedzy, umiejętności i postawy. Proces rozwoju kreatywności trwa przez cały okres formalnej edukacji, a także pracy zawodowej, przy czym poszczególne składniki kompetencji rozwijane są w różnym zakresie, doświadczenie i wykształcenie wzajemnie się uzupełniają [Witaszek, 2011: 315]. To, czy kreatywność będzie mogła się rozwijać, zależy od wewnętrznych i zewnętrznych czynników motywujących człowieka do podejmowania konkretnych działań.

„J. Karney udowodniła, że najskuteczniejszymi metodami kształcenia są metody bezpośrednie (trening, *case study*, inscenizacje – odgrywanie ról) i poszukujące (dyskusje, ćwiczenie umiejętności, grupy problemowe). Metody te, zwane też aktywizującymi, w większym bądź mniejszym stopniu można wykorzystać do stymulowania myślenia twórczego i krytycznego, inicjując twórcze konflikty, stosując pytania otwarte" [Ujwary-Gil, 2004: 30]. Rozmaite techniki, pobudzające prawą półkulę mózgową oraz skłaniające do wychodzenia poza schematy myślowe, mają wspierać kreatywne myślenie. Najpopularniejsze techniki wspierające kreatywne myślenie to: burza mózgów (*brainstorming*), mapy myśli (*mindmaping*), bisocjacja, synektyka, sześć kapeluszy myślowych De Bono, inżynieria wyobraźni Walta Disneya, lista Osborna, technika słów losowych (*random-input*), prowokacja mentalna, skrzynka morfologiczna, wachlarz koncepcji De Bono, abstrakcja progresywna Horsta Geschki. Nollke jako bardzo skuteczne wskazuje także wyznaczanie sobie nietypowych zadań [Nollke, 2008: 9].

Zakładając, że innowacyjność organizacji jest zasługą pojedynczych jednostek, mających określone cechy osobowe, a kreatywność przejawia się zwykle w indywidualnych działaniach, należy zwrócić uwagę na fakt, że kreatywne pomysły często są wynikiem długotrwałej pracy nad danym projektem [Nollke, 2008: 13], a „wielka część najważniejszych na

świecie wynalazków to wynik współpracy w grupach ludzi o uzupełniających się talentach" [Luecke, Katz, 2005: 122].

Belbin, badacz i teoretyk zarządzania specjalizujący się w zarządzaniu zespołami, dowodzi, że zespoły są tym bardziej efektywne, im bardziej komplementarne i różne role przyjmują poszczególni ich członkowie. Od dawna wiadomo, że grupy mogą osiągnąć dużo lepsze wyniki niż jednostki ze względu na efekt synergii. Współcześni menedżerowie powinni zatem po pierwsze mieć świadomość procesów zachodzących w grupach, po drugie – umiejętnie dobierać pracowników w zespoły (łączyć osoby o różnym poziomie wiedzy), po trzecie – bezustannie stwarzać zespołom warunki do twórczego działania.

Rola menedżerów w tworzeniu innowacyjnej organizacji jest ogromna, także zakres ich obowiązków nie ogranicza jedynie się do wydawania poleceń. Menedżer umiejętnie tworzy twórcze zespoły, stwarza atmosferę i warunki pracy sprzyjające kreatywnemu myśleniu, buduje system motywacyjny zachęcający do pobudzania twórczego potencjału, dobiera pracowników wykazujących określone cechy nie tylko do realizacji wyznaczonych zadań, ale także na etapie rekrutacji. Nie można też pomijać funkcji, jakie pełni najwyższa kadra zarządzająca, bo to ona odpowiada za tworzenie kultury organizacji, która w ogromnej mierze wpływa na innowacyjność firmy.

Warto zastanowić się nad powiązaniem kreatywności z innowacyjnością. Są to pojęcia mające wiele wspólnych cech, jednak nie powinny być używane zamiennie. „Innowacyjność jako zdolność do pobudzania innowacji (technicznych i organizacyjnych) jest następstwem (w ujęciu czasowym) i wynikiem procesów kreatywności, czyli wykorzystania efektu twórczego w praktyce. Rozwój organizacji zależy od kreatywności i innowacji, które stymulują zmiany dla dobra organizacji" [Brzeziński, 2009: 36].

Ciekawe wydaje się zagadnienie, dlaczego w niektórych organizacjach nadal pomijany jest temat kreatywności. Nasuwa się pytanie, po co sięgać po nowe rozwiązania, jeśli stare, wypracowane do tej pory metody sprawdzają się bez zarzutów, a wprowadzenie innowacji zawsze wiąże się z ryzykiem i wymaga odpowiednio dużo czasu na wdrożenie nowych rozwiązań. Rzeczywiście, kreatywność nie jest niezbędna do funkcjonowania organizacji, jednak rutyna spowodowana stosowaniem cały czas tych samych rozwiązań często zatrzymuje organizację w miejscu, znacząco opóźnia jej rozwój, a tym samym przekłada się na brak motywacji pracowników. Rutyna może sprawdzić się w wielu sytuacjach i pozwoli zrealizować cel, należy jednak pamiętać, że organizacja znajduje się w otoczeniu silnej konkurencji i bezustannych zmian, dlatego standardowe rozwiązania coraz rzadziej są satysfakcjonujące [Nollke, 2008: 9].

Opór przed zmianą wydaje się główną przyczyną nieinwestowania w kreatywność w organizacji.

Jak pokazują badania, liderzy firm uznawanych za najbardziej innowacyjne poświęcają ok. 50% czasu więcej na działania odkrywcze niż prezesi typowych firm, ponieważ zdają sobie sprawę z tego, że innowacje wymagają tego czasu. Przykładem dobrej praktyki wprowadzania innowacyjności w organizacji jest Google, który wzmacnia filozofię „innowacja to zadanie dla każdego". Zgodnie z zasadą obowiązującą w firmie inżynierowie mogą poświęcić 20% czasu pracy, czyli jeden dzień w tygodniu, na wybrane przez siebie projekty [Dyer i in., 2012: 194].

„Wyniki badań nad najbardziej innowacyjnymi firmami na świecie sugerują, że filozofia »innowacja jest zadaniem dla każdego« jest bardziej atrakcyjna i zauważalna, jeśli:

1. Liderzy najwyższego szczebla aktywnie wprowadzają innowacje, a każdy to widzi i słyszy;
2. Wszyscy pracownicy mają czas i zasoby, by opracowywać innowacyjne pomysły;
3. Innowacja jest wyraźnie określonym elementem indywidualnych ocen wyników;
4. Firmy przeznaczają co najmniej 25% zasobów ludzkich i finansowych na platformy lub projekty przełomowych innowacji;
5. Najważniejsze wartości firmy to: innowacyjność, kreatywność i ciekawość – w słowie i czynie" [Dyer i in., 2012: 194].

Powyższe dane wskazują, że na innowacyjność organizacji składa się wiele czynników, zaczynając od kreatywnych jednostek, a kończąc na kulturze organizacyjnej wspierającej pracowników w procesie twórczym.

Badanie

W 2016 r., w okresie kwiecień–maj, przeprowadzono pilotażowe badanie wśród 40 studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Jego celem była ocena gotowości studentów do stosowania narzędzi kreatywnych w przyszłej pracy. Badanie podsumowywało moduł ćwiczeń z przedmiotu doskonalenie i rozwój organizacji, na których wdrażano cztery narzędzia pobudzające kreatywność. Badanie przeprowadzono metodą ankietową. Studenci stworzyli ranking czterech narzędzi kreatywnych w oparciu o trzy kategorie: komfort zastosowania (rozumiany jako ogół warunków zewnętrznych zapewniających człowiekowi wygodę, zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego*), integracja zespołu oraz przewidywana użyteczność zastosowania w przyszłej pracy

zawodowej. Nad zadanym przez wykładowcę tematem studenci pracowali w grupach przez ok. 2,5 godziny.

Narzędzia wybrane do badania to: burza mózgów, diagram ryby, inżynieria wyobraźni Walta Disneya oraz tablica elementów.

Burza mózgów jest zdecydowanie najpopularniejszym narzędziem, znanym wszystkim badanym studentom Wydziału Zarządzania na ich etapie edukacji. To metoda aktywizująca uczestników, oparta na dyskusji grupowej. W pierwszej części eksperymentu studenci mieli za zadanie, zgodnie z zasadami heurystyki, wygenerować jak najwięcej pomysłów rozwiązania określonego przez wykładowcę problemu. Druga część zadania polegała na pogrupowaniu i pokategoryzowaniu powstałych pomysłów, tak by wyodrębnić te kreatywne.

Diagram ryby to metoda polegająca na uporządkowanym graficznym przedstawieniu problemu w sposób pozwalający poznać wszelkie istotne związki pomiędzy przyczynami a skutkami występującego zjawiska. W badaniu narzędzie zostało zastosowane w klasyczny sposób (głowa ryby to skutek, czyli analizowany problem, a ości to każda z możliwych przyczyn problemu). Podczas badania studenci pracowali nad zadanym przez wykładowcę problemem.

Inżynieria wyobraźni Walta Disneya to narzędzie wymagające koordynacji trzech subprocesów: marzyciela, realisty i krytyka. Wszystkie są niezbędne do osiągnięcia sukcesu i zrealizowania celów. Podczas badania studenci mieli rozwiązać problem, przechodząc kolejno przez wszystkie trzy etapy. Dla większości studentów w badanej grupie było to narzędzie nowe.

Tablica elementów polega na ustaleniu elementów problemu, poszukiwaniu rozwiązań metodą burzy mózgów dla każdego elementu z osobna oraz wyborze jednego rozwiązania dla każdego elementu. Końcowym etapem jest znalezienie rozwiązania problemu wynikającego ze zbioru rozwiązań cząstkowych. Dla wszystkich badanych studentów było to narzędzie nowe.

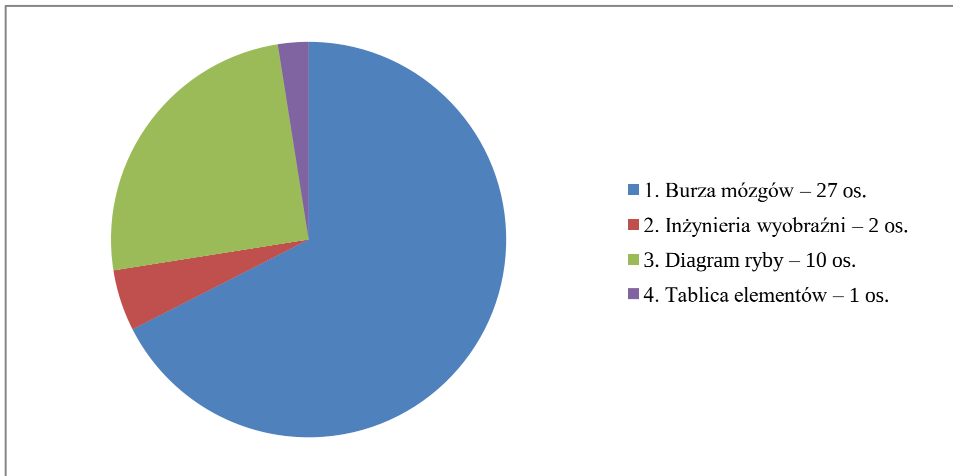
Badanie miało przede wszystkim sprawdzić gotowość, swobodę i komfort zastosowania powyższych narzędzi. Dwa narzędzia były studentom znane, pozostałe dwa – nowe. Uwzględniając założenie, że kreatywność przejawia się głównie w umiejętności eksperymentowania, doświadczania nowego oraz otwartości na doświadczenie, dobrano narzędzia znane studentom i całkiem nowe. Chciano sprawdzić, które z nich zostaną wyżej ocenione.

Pytania ankietowe skonstruowano w taki sposób, by ukierunkować uwagę studentów na aspekty najistotniejsze z punktu widzenia badania kreatywności.

Wyniki badań

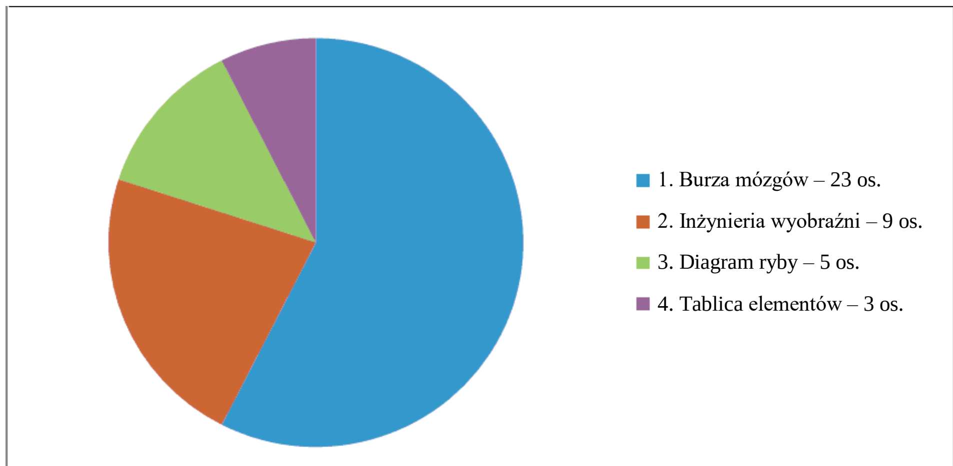
Wyniki badania zaprezentowano na wykresach 1–3. Liczbę wskazań dla poszczególnych narzędzi określono przy 40 osobach badanych.

Wykres 1. Przewidywana użyteczność zastosowanego narzędzia w pracy zawodowej



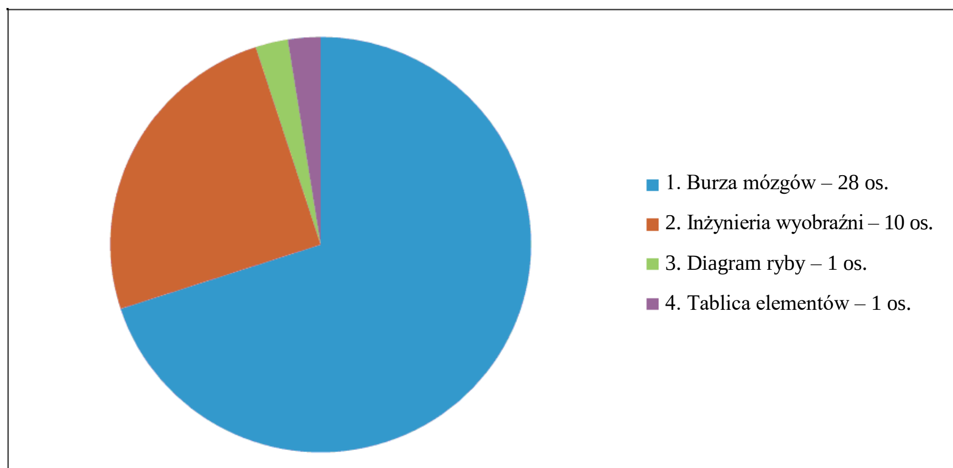
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Komfort zastosowania narzędzia na ćwiczeniach



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3. Wpływ zastosowanego narzędzia na integrację w zespole



Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Narzędziem najchętniej stosowanym przez badaną grupę okazała się burza mózgów. We wszystkich kategoriach uzyskała ona najwyższe wartości. Można zatem wnioskować, że po zatrudnieniu się w organizacjach młodzi ludzie najczęściej będą korzystać z tej techniki. Wynika to zapewne z faktu, że burza mózgów jest jedną z najpopularniejszych metod kreatywnego rozwiązywania problemów. Diagram ryby został wskazany przez badaną grupę na drugim miejscu w kontekście przewidywanej użyteczności. W naukach o zarządzaniu jest to narzędzie popularne, więc można założyć, że z tego właśnie powodu zostało wysoko ocenione.

Wniosek jest więc jednoznaczny: badani studenci wykazują niską gotowość do eksperymentowania, gdyż za narzędzie najbardziej użyteczne uznali narzędzie najbardziej znane. Kreatywność nie jest rozwijana na etapie szkolnictwa podstawowego i średniego, co odbija się w tendencji badanych do sięgania po znane metody. Wykorzystywanie znanych metod, takich jak burza mózgów czy diagram ryby, sprawia, że komfort zastosowania narzędzia wzrasta. Sięganie po metodę nową obniża ten komfort. Integracja w zespole jest tym lepsza, im lepiej znane narzędzia stosuje grupa. Z drugiej strony im bardziej zgrany zespół, tym większą wykazuje gotowość do wykorzystywania nowych lub mniej znanych narzędzi. Wynika to z pewnością z faktu, że w grupie wzrasta poziom bezpieczeństwa.

Wyniki potwierdzają zasadność inwestowania w treningi kreatywności na każdym etapie edukacji.

Przeprowadzone badanie pozwala na wysnucie następujących wniosków:

1. Wykorzystywanie nowo poznanych technik kreatywnych wiąże się z niskim komfortem. Studenci wykazują niewielkie zainteresowanie eksperymentowaniem, najchętniej sięgają po znane metody.
2. Studenci czują się bardziej komfortowo, jeśli stosują znane techniki – i je właśnie oceniają jako najbardziej przydatne w przyszłej pracy zawodowej.
3. Sięganie po znane narzędzia wpływa pozytywnie na integrację w zespole, nowe narzędzia powodują spadek komfortu i integracji.
4. Zasadne jest przeprowadzenie kolejnego badania na większej próbie studentów w celu zweryfikowania i doprecyzowania powyższych wniosków.

Podsumowanie

Z powyższych rozważań wynika, że istnieją dwa rodzaje kreatywności: wrodzona i nabyta. Pierwsza ujawnia się jako cecha osobowościowa już na wczesnym etapie życia, jednak w wyniku zewnętrznych okoliczności w większości przypadków zostaje stłumiona, uśpiona. Kreatywność nabyta, budzona w wyniku podejmowanych stale działań, jest ściśle uzależniona od czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Jeżeli zależy nam na twórczym społeczeństwie, zdolnym do tworzenia innowacyjnych organizacji, powinniśmy dołożyć wszelkich starań, by kreatywność została doceniona i była rozwijana na każdym etapie życia człowieka. Rozwijanie postaw twórczych oraz wszelkich przejawów kreatywności na wszystkich etapach edukacji, od wczesnoszkolnej do wewnątrzorganizacyjnej, z pewnością pozwoliłoby wielu pracownikom wykorzystywać swój potencjał w większym stopniu niż wspomniano na początku artykułu. Tym samym kapitał intelektualny każdej organizacji pracowałby zdecydowanie lepiej, wykorzystując maksimum swoich możliwości.

BIBLIOGRAFIA

Broniewska G. (1996–1997), *Preparacja do olśnienia, czyli ocena własna pracy nauczyciela*, Materiały z II Konferencji naukowej „Twórczość w praktyce", Spała.
Brzeziński M. (2009), *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Dyer J., Gregersen H., Christensen C. (2012), *DNA Innowatora. Zostań mistrzem we wdrażaniu innowacji*, Harvard Business Review, Warszawa.
Goble F. (1972), *Excellence in leaderschip*, American Management Association, New York.
Klejnowska E. (2011), *Rola czynnika ludzkiego w innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, [w:] Lendzion J., Szczepanik M. (red.)., *Społeczne i organizacyjne aspekty zarządzania zmianą*, Politechnika Łódzka, Łódź.
Kosieradzka A., Krupa A., Stanisławiak E. i in. (2013), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, edu-Libri, Kraków.
Luecke R., Katz R. (2005), *Zarządzanie kreatywnością i innowacyjnością. Techniki twórczego myślenia*, MT Biznes, Wrocław.
Mikołajczyk Z. (1995), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
Nollke M. (2008), *Techniki kreatywności. Jak wpadać na lepsze pomysły*, Flashbook, Warszawa.
Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
Senge P.M., Kleiner A., Roberts Ch. i in. (2002), *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Skrzyńska M. (2011), *Innowacyjność jako wynik kreatywności pracowniczej*, [w:] Lendzion J., Szczepanik M. (red.)., *Społeczne i organizacyjne aspekty zarządzania zmianą*, Politechnika Łódzka, Łódź.
Ujwary-Gil A. (2004), *Inwentyka, czyli kreatywność w biznesie*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.
Wagenhofer E. (reż.), (2013), *Alphabet* [film], Against Gravity, Austria/Niemcy 2013.
Witaszek Z. (2011), *Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej", nr 4 (187).
Żylińska M., (2013) *Neurodydaktyka, czyli nauczanie i uczenie się przyjazne mózgowi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Gdynia.

CREATIVITY AS A PROFESSIONAL COMPETENCE

SUMMARY

Nowadays, human capital is by far the most valuable asset of today's enterprises. Taking into account the variability of the environment and the need for continuous distinction on the market, creativity, as the professional competence of employees, seems to be one of the key factors affecting the organization's success.

The purpose of this paper is to emphasize the importance of creativity as an element of human capital, to show how creativity from the quality accessible to

every human being evolves into the professional competence highly desirable in the modern labour market. Attention has also been paid to the causes of disappearance of creativity in adults. The paper presents the results of a pilot study carried out in April / May 2016 with the participation of 40 students of the Faculty of Management at the University of Lodz. The purpose of the study was to diagnose students' willingness to use creative tools in their future work.

Keywords: creativity, innovation, development, human capital, professional competence.